Vol. 2, No. 1 (Mar, 2024)
Page 92-105
DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.10849614
Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru

Putri Wahyuni
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Pekanbaru, Indonesia
Email : Putriwahyuni270897@gmail.com

Dony Martias
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Pekanbaru, Indonesia
*Email : dony.martias@uin-suska.ac.id

ARTICLE INFO :

Keywords :

Balance Scorecard;
Performance Measurement;
Customer Perspective;
Financial Perspective;
Internal Business Perspective;
Learning and Growth Perspective

Article History :

Received : 2024-01-21
Revised : 2024-02-25
Accepted : 2024-03-01
Online : 2024-03-21

ABSTRACT

This research is a quantitative study that aims to determine how the implementation of Ibn Sina Hospital performance measurement with the balance scorecard approach. This study uses primary and secondary data obtained through the company's financial statements and questionnaires filled out by employees and patients. Performance from a customer perspective measured by customer satisfaction indicators measured in the current year shows the level of customer satisfaction in the "Very Satisfied" category with a score of 63%. The performance of the Financial perspective of the four indicators has "Fairly Good" results because the results of the NPM Ratio have increased results, namely by 0.10%, ROI has decreased results, namely by 0.04%, the performance of the Effectiveness Ratio has decreased by 8.72%, and the Efficiency ratio has decreased by 8.85%. The overall performance of the Internal Business perspective can be said to have "poor" results because BOR has an average value of 40.73%, ALOS Ratio with an average of 2 days, BTO Ratio with an average of 52 times, TOI Ratio with an average of 7 days, NDR Ratio shows an average of 12.85%, and GDR shows a decrease of 2.70%. The performance of the learning and growth perspective as a whole can be said to have "good" results with a score of 84%.

PENDAHULUAN

Kinerja atau performance adalah gambaran hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai secara kualitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Kinerja dapat diukur dalam waktu periode tertentu untuk mengetahui hasil kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Didalam pengukuran kinerja adalah hal yang paling penting serta menjadi tolak ukur, karena merupakan suatu pembanding antara target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan hasil pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan.

Pengukuran kinerja akan menentukan baik atau tidaknya perusahaan akan berjalan. Pengukuran kinerja perusahaan yang memakai aspek keuangan saja dinilai hanya mencerminkan keberhasilan organisasi dalam jangka pendek tanpa memikirkan keberhasilan jangka panjang. Hal tersebut berkaitan dengan manajer perusahaan dikatakan berhasil apabila mencapai tingkat laba/ keuntungan, sehingga dapat mengakibatkan manajer perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cendrung mengabaikan kerberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

Corresponding Author : Dony Martias

Vol. 2, No. 1 (Mar, 2024)
Page 92-105
DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.10849614
Rumah Sakit Ibnu Sina merupakan salah satu rumah sakit islam swasta yang berada di pekanbaru yang selalu memperbaiki serta meningkatkan kinerjanya agar dapat menambah banyak kepercayaan masyarakat atas pelayanan kesehatan masyarakat secara islami, terakreditasi, handal, berkualitas dan modern. Karena kepercayaan sangatlah penting, mengingat adanya masyarakat yang mengeluh seperti kurang cekatannya dalam hal pelayanan di rumah sakit oleh perawat, dan kurangnya tenaga kerja yang imbasnya kepelayanan pasien. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit Islam Ibnu Sina yang nantinya mempunyai dampak Income yang baik. Kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan Rumah Sakit haruslah berada dalam kondisi baik, dimana kita terutama masyarakat yang berobat dapat merasakan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan kepada pasien rumah sakit. Oleh karena itu, kualitas pelayanan serta keuangan semestinya menjadi focus utama dari pihak manajemen rumah sakit. Kualitas pelayanan yang baik dapat dihasilkan melalui perbaikan kinerja dan kerja sama yang dilakukan terus menerus.

Rumah Sakit setidaknya harus memiliki standar kinerja yang diterapkan sesuai dengan tujuan yang akan dicapainya. Sejak Rumah Sakit berdiri, pengukuran kinerja rumah sakit menggunakan metode tradisional yaitu pengukuran kinerja analisis rasio keuangan saja. Karena tuntutan kenaikan tipe Rumah Sakit Ibnu Sina, tahun yang lalu rumah sakit ini mencoba menerapkan pertama kali metode Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerjanya.

Pada tahun lalu pihak Rumah Sakit berencana untuk menggunakan Balanced Scorecard sebagai penilaian kinerja Rumah Sakit, namun sampai saat ini Rumah Sakit belum mengimplementasikan penilaian kinerjanya menggunakan Balanced Scorecard. Sehingga dalam hal ini pihak manajemen belum memiliki bayangan bagaimana hasil pengukuran kinerja yang telah dihasilkan. Oleh karena itu pihak manajemen kurang memiliki informasi yang akurat dan lengkap untuk sarana pencapaian tujuan Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru dan kemajuan Rumah Sakit dimasa mendatang.

Rumah Sakit Islam Ibnu Sina perlu melakukan penilaian kinerja balanced scorecard, dimana pengukuran yang selama ini di gunakan yaitu rasio keuangan dan standar yang di tetapkan pemerintah tidak dapat mengambarkan kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Penilaian kinerja keuangan hanya menilai dari aspek keuangan saja dengan skala jangka pendek tetapi tidak memperhitungkan harta-harta tak tampak yang dimiliki rumah sakit, sedangkan pada standar kinerja yang ditetapkan pemerintah hanya mampu menggambarkan kinerja rumah sakit yang berkaitan pelayanan yang diberikan, dengan adanya masalah masalah diatas perlu dilakukan pengukuran dengan metode balanced scorecard.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang merujuk pada beberapa hasil penelitian yang telah dilaksanakan terkait Implementasi Balanced Scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Batang. Hasil penelitiannya yaitu rumah sakit perlu membangun partisipasi dan komitmen dari setiap pegawai, hal ini dikarenakan kontribusinya mempengaruhi bagi pencapaian visi misi rumah sakit. Pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard sebagai kerangka kerja dimana pengukuran kinerja dapat diperluas lagi bagian-bagian pada keempat Perspektif, Perspektif keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif proses bisnis internal serta perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dengan melakukan penyesuaian atau perubahan dimana Perspektif pelanggan menjadi tujuan akhirnya. Penelitian selanjutnya berjudul “Penerapan Balanced Scorecard sebagai pengukur kinerja manajemen pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu” yang hasil penelitiannya Hasil pengukuran kinerja manajemen rumah sakit umum daerah Indramayu dengan balanced scorecard menunjukkan bahwa kinerja manajemen cenderung meningkat, yang terlihat dari peningkatan ROI, penurunan retensi pasien, peningkatan akuisisi pasien, peningkatan produktivitas, peningkatan profit margin serta serta peningkatan produktivitas karyawan (Endang Satyawati & Agus Prasetya,2019).

Melihat fenomena tersebut diatas, dan diperlukannya implementasi Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru, makanya Peneliti akan menggunakan alternative pengukuran kinerja Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru yang lebih komprehensif, akurat, terukur dikarenakan selama ini pengukuran yang dilakukan oleh Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru hanya mengacu pada aspek keuangan dna standar yang ditetapkan. Meskipun sudah ditetapkan bahwa mulai tahun 2021 lalu penilaian kinerjanya menggunakan Balanced Scorecard namun, pihak rumah sakit belum secara real melakukan penilaian kinerjanya. Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti ingin sekali melakukan penelitian dengan judul **“Implementasi Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru”.**

Corresponding Author : Dony Martias

Vol. 2, No. 1 (Mar, 2024)
Page 92-105
DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.10849614

KAJIAN LITERATUR

A. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses pengumpulan, analisis, dan/atau pelaporan informasi mengenai kinerja sebuah entitas, yang bisa berupa organisasi, sistem, atau komponen. Proses ini bertujuan untuk memantau efektivitas, efisiensi, dan kesesuaian dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen, pengukuran kinerja adalah alat penting untuk:

1. Menilai Pencapaian Tujuan: Mengukur sejauh mana sebuah organisasi atau individu berhasil mencapai target dan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Pengambilan Keputusan: Memberikan dasar bagi pengambilan keputusan strategis dan operasional, dengan memberikan wawasan tentang area yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian.
3. Peningkatan Kinerja: Identifikasi peluang untuk melakukan peningkatan proses, efisiensi, dan efektivitas organisasi.
4. Alokasi Sumber Daya: Membantu dalam proses alokasi sumber daya yang efektif dengan mengidentifikasi area prioritas untuk investasi atau pengembangan.
5. Motivasi dan Feedback: Menyediakan umpan balik kepada karyawan atau departemen mengenai kinerja mereka, yang dapat berfungsi sebagai motivasi untuk peningkatan.
6. Pertanggungjawaban: Membuktikan kepada pemangku kepentingan eksternal, seperti pemegang saham, pemerintah, atau publik, bahwa organisasi beroperasi dengan efisien dan efektif sesuai dengan tujuan dan nilai-nilainya.

Pengukuran kinerja dapat mencakup berbagai jenis metrik, termasuk keuangan, operasional, dan sosial. Ini sering diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja yang lebih luas, seperti Balanced Scorecard, yang memungkinkan organisasi untuk menilai kinerjanya dari beberapa perspektif yang berbeda secara simultan.

Untuk efektif, pengukuran kinerja harus dilakukan secara teratur dan sistematis, dengan menggunakan indikator kinerja utama (KPIs) yang relevan dan terukur, yang sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Selain itu, hasil dari pengukuran kinerja harus dikomunikasikan secara efektif kepada semua pemangku kepentingan untuk memastikan transparansi dan memotivasi peningkatan berkelanjutan

B. Balance Scorecard

Balanced Scorecard (BSC)adalah sebuah kerangka kerja manajemen strategis yang digunakan untuk melacak dan meningkatkan berbagai aspek kinerja organisasi. Dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990-an, pendekatan ini membantu organisasi untuk mengukur kinerja dari empat perspektif utama yang saling terkait. Ada empat perspektif yang digunakan dalam BSC

1. Perspektif Keuangan: Menilai kinerja keuangan organisasi dan penggunaan sumber dayanya. Metrik yang umum digunakan meliputi pendapatan, laba, pengembalian investasi (ROI), dan total pemilik ekuitas (equity). Tujuan: Memastikan keberlanjutan finansial dan pengembalian investasi yang memadai bagi pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan: Mengukur bagaimana organisasi dilihat oleh pelanggannya, mencakup kepuasan dan retensi pelanggan, pangsa pasar, dan nilai yang disampaikan kepada pelanggan. Tujuan: Membangun dan memelihara hubungan yang berharga dengan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal: Menilai efektivitas dan efisiensi operasi internal yang memengaruhi kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan. Ini termasuk proses inovasi, operasional, dan pelayanan purna jual. Tujuan: Mengoptimalkan operasi untuk mendukung tujuan keuangan dan pelanggan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Berkonsentrasi pada infrastruktur organisasi yang diperlukan untuk menciptakan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang, termasuk keterampilan karyawan, kemampuan teknologi informasi, dan budaya organisasi. Tujuan: Membangun kapasitas untuk perbaikan berkelanjutan dan pertumbuhan masa depan.

Balanced Scorecard membantu organisasi untuk:

1. Menerjemahkan visi dan strategi menjadi tujuan dan metrik yang operasional.
2. Meningkatkan fokus dan keselarasan organisasi terhadap tujuan strategis.

Corresponding Author : Dony Martias

3. Memfasilitasi komunikasi dan pemahaman tentang tujuan bisnis dan strategi di semua tingkatan organisasi.
4. Mengidentifikasi dan menghubungkan berbagai inisiatif strategis.
5. Menggunakan pengukuran sebagai alat untuk memonitor kemajuan terhadap pencapaian tujuan jangka panjang.

Dengan memandang kinerja dari empat perspektif ini, Balanced Scorecard memungkinkan manajemen untuk mendapatkan pandangan holistik tentang operasi bisnis, yang lebih luas dari sekadar kinerja keuangan saja, dan memfasilitasi pengambilan keputusan strategis yang lebih efektif dan berimbang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di rumah sakit Ibnu Sina Pekanbaru bagian rawat inap. Khususnya Pasien dan Pegawai. Pemilihan tersebut berdasarkan beberapa pertimbangan (1) ingin mengetahui kinerja dari pegawai (2) ingin mengetahui sistem pelayanan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Oktober - Januari (2023-2024).

Penelitian ini berjenis penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Ibnu Sina dan pasien yang dating ke Rumah Sakit Ibnu Sina serta pihak managemen di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina. Untuk populasi karyawan pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina terdiri atas 22 bagian sebanyak 384 karyawan termasuk pihak manajemen. Sementara populasi untuk jumlah pasien diambil dari perhitungan jumlah pasien rawat inap di bulan Desember 2022 pada Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru. sampel dari penelitian ini penelitian ini akan menggunakan metode Probability Sampling yaitu teknik Simple Random Sampling, jumlah pasien bulan desember 2022 yang jumlah sampel idealnya adalah 72.

A. Definisi Operasional Variabel

1. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan kinerja yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Perspektif pelanggan diukur dengan *Customer Satisfaction* (Tingkat kepuasan pelanggan)

2. Perspektif Keuangan

Pada perspektif ini terdapat beberapa indikator yang dijadikan pengukuran kinerja perspektif keuangan dengan mengacu pada laporan Keuangan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina. Indikator atau rasio- rasio yang digunakan adalah sebagai berikut: NPM (Net Profit Margin), ROI (Return On Invesment), Tingkat Efektivitas dan Tingkat Efisiensi.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal merupakan kualitas pelayanan yang diberikan pihak rumah sakit Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru terhadap pelanggannya dalam hal ini yakni pasien. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut: Proses Inovasi yang dilakukan Perusahaan, Bed Occupancy Rate (BOR), Average Length of Stay (AvLOS), Turn Over Interval (TOI), Net Death Rate (NDR), Gross Death Rate (GDR).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu: retensi karyawan, produktivitas karyawan, kepuasan karyawan dan pelatihan karyawan.Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan cara penyebaran kuesioner dan Dokumentasi. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuisioner, atau yang disebut dengan Angket dan Laporan–laporan yang membatu memberikan informasi untuk mengukur indikator pada variabel Kinerja Rumah sakit yang mengacu pada perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Teknik analisis data yang digunakan dalan penelian ini adalah Teknik Analisis Data Deskriptif Kuantitatif Dengan Persentase.

Corresponding Author : Dony Martias

Vol. 2, No. 1 (Mar, 2024)
Page 92-105
DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.10849614

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Perspektif Pelanggan

Data perspektif pelanggan ini ditinjau dari kuesioner kepuasan pelanggan. Dari hasil penyebaran kuesioner kepada 72 responden pelanggan menghasilkan perhitungan data dengan distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Kepuasan Pelanggan

No	Nilai Interval	Frekuensi
1	0-34	0
2	35-49	1
3	50-64	26
4	65-80	45

Sumber : Data Penelitian, 2024

Oleh hasil distribusi dibuatlah tabel kecenderungan skor sebagai berikut:

Tabel 2 Kecenderungan Kepuasan Pelanggan

No	Rentan Skor	Frekuensi	%	Interprestasi
1	$X < 35$	0	0	Kurang
2	$35 \leq X < 50$	1	1	Cukup
3	$50 \leq X < 65$	26	36	Baik
4	$X \geq 65$	45	63	Sangat Baik

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel 2 menerangkan bahwa X lebih dari atau sama dengan 65 memiliki kriteria sangat baik, bila nilai X kurang dari 65 dan lebih dari 50 maka memiliki kriteria baik, bila nilai X kurang dari 50 dan lebih dari 35 maka memiliki kriteria cukup, dan apabila nilai X kurang dari atau sama dengan 35 maka memiliki kriteria kurang. Berdasarkan data penelitian menunjukkan kecenderungan kepuasan pasien paling besar adalah sangat baik sebesar 63% (45 responden), dan kepuasan pasien baik sebanyak 36% (26 responden). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pasien pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru merasa sangat puas dengan kinerja yang diberikan oleh pihak rumah sakit.

B. Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi strategi, dan segala inisiasi perusahaan untuk memperbaiki laba perusahaan. Berikut adalah tabel laba rugi keuangan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru tahun 2022-2022.

Tabel 3. Laporan Laba Rugi Tahun 2021-2022 (dalam rupiah)

Tahun	Pendapatan	Target Pendapatan	Biaya	Laba	Aset
2021	58.914.288.800	63.027.871.900	7.760.846.500	1.066.599.274	36.207.580.200
2022	64.421.204.300	76.129.351.300	5.443.348.600	1.228.961.400	42.267.130.300

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel laba rugi tersebut sebagai dasar untuk menghitung pertumbuhan keuangan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru yaitu dengan empat macam penilain keuangan yaitu tingkat efektifitas, NPM, ROI, dan RE. Berikut adalah tabel nilai keempat kinerja keuangan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru:

Corresponding Author : Dony Martias

1) Net Profit Margin (NPM)

Tabel 4. *Net Profit Margin* RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022

Tahun	2021	2022
Laba Bersih	1.066.599.274	1.228.961.400
Penjualan	58.914.288.800	64.421.204.300
NPM	1,81%	1,91%

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel 4 dapat disimpulkan bahwa *Net Profit Margin* (NPM) Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru mengalami peningkatan. Pada tahun 2021 NPM 1,81%, lalu ditahun 2022 mengalami peningkatan menjadi 1,91%. Peningkatan pada tahun 2022 disebabkan oleh hasil pendapatan yang diperoleh perusahaan mengalami peningkatan yang berdampak dalam laba bersih, dan dalam perhitungan dengan memakai rumus NPM juga mengalami peningkatan persentase.

2) Return on Invesmen (ROI)

Tabel 5. *Return on invesment* RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022

Tahun	2021	2022
Laba Bersih	1.066.599.274	1.228.961.400
Total Aset	36.207.580.200	42.267.130.300
ROI	2,95%	2,91%

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel 5 dapat disimpulkan bahwa *Return on invesment* (ROI) Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru mengalami penurunan. Pada tahun 2021 ROI 2,95%, lalu ditahun 2022 mengalami penurunan menjadi 2,91%. Penurunan pada tahun 2022 disebabkan oleh hasil peningkatan total aset yang signifikan tidak mendukung peningkatannya laba bersih secara signifikan, sehingga dalam perhitungan dengan memakai rumus ROI juga mengalami penurunan persentase.

3) Return on Invesmen (ROI)

Tabel 6. *Return on invesment* RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022

Tahun	2021	2022
Laba Bersih	1.066.599.274	1.228.961.400
Total Aset	36.207.580.200	42.267.130.300
ROI	2,95%	2,91%

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa *Return on invesment* (ROI) Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru mengalami penurunan. Pada tahun 2021 ROI 2,95%, lalu ditahun 2022 mengalami penurunan menjadi 2,91%. Penurunan pada tahun 2022 disebabkan oleh hasil peningkatan total aset yang signifikan tidak mendukung peningkatannya laba bersih secara signifikan, sehingga dalam perhitungan dengan memakai rumus ROI juga mengalami penurunan persentase.

4) Rasio Efisiensi (RE)

Tabel 7. Rasio Efisiensi RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022

Tahun	2021	2022
Realisasi Biaya	7.760.846.500	5.443.348.600
Realisasi Pendapatan	58.914.288.800	64.421.204.300
RE	13,17%	8,45%

Sumber : Data Penelitian, 2024

Corresponding Author : Dony Martias

Dari tabel 7 dapat disimpulkan bahwa Rasio efisiensi (*efficiency ratio*) Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru mengalami penurunan. Pada tahun 2021 RE 13,17%, lalu ditahun 2022 mengalami penurunan menjadi 8,45%. Penurunan pada tahun 2022 disebabkan oleh hasil peningkatan pendapatan yang signifikan membuat beban biaya naik juga secara signifikan, sehingga dalam perhitungan dengan memakai rumus RE juga mengalami penurunan persentase.

5) Tingkat Efektifitas

Tabel 8. Tingkat Efektifitas RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022

Tahun	2021	2022
Realisasi Pendapatan	58.914.288.800	64.421.204.300
Target Pendapatan	63.027.871.900	76.129.351.300
Tingkat Efektifitas	93,47%	84,62%

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel 8 dapat disimpulkan bahwa tingkat efektifitas Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru mengalami penurunan. Pada tahun 2021 tingkat efektifitas 93,47%, lalu ditahun 2022 mengalami penurunan menjadi 84,62%. Penurunan pada tahun 2022 disebabkan oleh realisasi pendapatan tidak meningkatkan secara signifikan dibandingkan dengan target pendapatan, sehingga dalam perhitungan dengan memakai rumus tingkat efektifitas juga mengalami penurunan persentase.

C. Perspektif Bisnis Internal

1) Bed Occupancy Rate (BOR)

Tabel 9 Tingkat Efektifitas RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022

Tahun	2021	2022
Tempat Tidur Terpakai	36	62
Tempat Tidur Tersedia	113	125
BOR	31,86%	49,60%

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel 9 dapat disimpuikan bahwa *Bed Occupancy Rate* (BOR) Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru mengalami peningkatan. Pada tahun 2021 *Bed Occupancy Rate* 31,86%, lalu ditahun 2022 mengalami peningkatan menjadi 49,60%. Peningkatan pada tahun 2022 disebabkan oleh meningkatnya tempat tidur yang tersedia, sehingga dalam perhitungan dengan memakai rumus BOR juga mengalami peningkatan persentase.

2) Average Lenght of Stay (ALOS)

Tabel 10. *Average Lenght of Stay* RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022

Tahun	2021	2022
Jumlah hari rawat pasien	14.398 hari	19.060 hari
Jumlah pasien yang dirawat	5.168 hari	8.084 hari
ALOS	(3 hari)	(2 hari)

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel 10 dapat disimpuikan bahwa *Average Lenght of Stay* (ALOS) Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru mengalami penurunan. Pada tahun 2021 *Average Lenght of Stay* 278,60% (3 hari), lalu ditahun 2022 mengalami penurunan menjadi 235,77% (2 hari). Penurunan pada tahun 2022 disebabkan oleh jumlah hari rawat pasien yang signifikan tidak sebanding dengan jumlah pasien yang dirwat, sehingga dalam perhitungan dengan memakai rumus ALOS juga mengalami penurunan persentase.

Corresponding Author : Dony Martias

Vol. 2, No. 1 (Mar, 2024)
Page 92-105
DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.10849614

3) Bed Turn Over (BTO)

Tabel 11 *Bed Turn Over* RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022

Tahun	2021	2022
Jumlah pasien keluar	4.800	7.565
Jumlah tempat tidur	113	125
BTO	4247,79% (42 kali)	6052,00% (61 kali)

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel 11 dapat disimpuikan bahwa *Bed Turn Over* (BTO) Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru mengalami peningkatan. Pada tahun 2021 *Bed Turn Over* 4247,79% (42 kali), lalu ditahun 2022 mengalami peningkatan menjadi 6052,00% (61 kali). Peningkatan pada tahun 2022 disebabkan oleh jumlah pasien yang keluat yang signifikan sebanding dengan jumlah tempat tidur, sehingga dalam perhitungan dengan memakai rumus BTO juga mengalami peningkatan persentase.

4) Turn Over Internal (TOI)

Tabel 12 *Turn Over Internal* RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022

Tahun	2021	2022
(tt x hari) – hari perawatan RS	40.320	44.640
Jumlah pasien keluar	4800	7565
TOI	8,4 hari	5,9 hari

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel 12 dapat disimpuikan bahwa *Turn Over Internal* (TOI) Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru mengalami penurunan. Pada tahun 2021 *Turn Over Internal* 8,4 hari, lalu ditahun 2022 mengalami penurunan menjadi 5,9 hari. Penurunan pada tahun 2022 disebabkan oleh jumlah pasien yang keluar yang signifikan tidak sebanding dengan jumlah tempat tidur, sehingga dalam perhitungan dengan memakai rumus TOI juga mengalami penurunan persentase.

5) Net Death Rate (NDR)

Tabel 13. *Net Death Rate* RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022

Tahun	2021	2022
Jumlah pasien mati >48 jam	142	115
1000 pasien keluar RS	1000	1000
NDR	14,20%	11,50%

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel 13 dapat disimpuikan bahwa *Net Death Rate* (NDR) Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru mengalami penurunan. Pada tahun 2021 *Net Death Rate* 14,20%, lalu ditahun 2022 mengalami penurunan menjadi 11,50%. Penurunan pada tahun 2022 disebabkan oleh jumlah pasien yang mati lebih dari 48 jam lebih sedikit dari 1000 pasien yang keluar rumah sakit, sehingga dalam perhitungan dengan memakai rumus NDR juga mengalami penurunan persentase.

6) Gross Death Rate (GDR)

Tabel 14 *Gross Death Rate* RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022

Tahun	2021	2022
Jumlah pasien mati >48 jam	142	115
1000 pasien keluar RS	1000	1000
NDR	14,20%	11,50%

Corresponding Author : Dony Martias

Vol. 2, No. 1 (Mar, 2024)
Page 92-105
DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.10849614

Dari tabel 14 dapat disimpuikan bahwa *Gross Death Rate* (GDR) Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru mengalami penurunan. Pada tahun 2021 *Gross Death Rate* 14,20%, lalu ditahun 2022 mengalami penurunan menjadi 11,50%. Penurunan pada tahun 2022 disebabkan oleh jumlah pasien yang mati lebih dari 48 jam lebih sedikit dari 1000 pasien yang keluar rumah sakit, sehingga dalam perhitungan dengan memakai rumus GDR juga mengalami penurunan persentase.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1) Kepuasan Karyawan

Tabel 15. Distribusi Frekuensi Kepuasan Karyawan

No	Nilai Interval	Frekuensi
1	0-37	0
2	37-44	3
3	45-58	37
4	59-72	4

Sumber : Data Penelitian, 2024

Oleh hasil distribusi dibuatlah tabel kecenderungan skor sebagai berikut:

Tabel 16. Kecenderungan Kepuasan Karyawan

No	Rentan Skor	Frekuensi	%	Interprestasi
1	X < 37	0	0	Kurang
2	37 ≤ X < 45	3	7	Cukup
3	45 ≤ X < 59	37	84	Baik
4	X ≥ 59	4	9	Sangat Baik

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel 16 menerangkan bahwa X lebih dari atau sama dengan 59 memiliki kriteria sangat baik, bila nilai X kurang dari 59 dan lebih dari 45 maka memiliki kriteria baik, bila nilai X kurang dari 45 dan lebih dari 37 maka memiliki kriteria cukup, dan apabila nilai X kurang dari atau sama dengan 37 maka memiliki kriteria kurang. Berdasarkan data penelitian menunjukkan kecenderungan kepuasan karyawan paling besar adalah baik sebesar 84% (37 responden). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru merasa puas dengan apa yang diberikan oleh pihak rumah sakit.

2) Turnover/Retensi Pegawai

Tabel 17. Retensi Pegawai RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022

Tahun	2021	2022
Jumlah Seluruh Pegawai	418	463
Jumlah Pegawai Yang Keluar	30	18
Turnover	7,18%	3,89%

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel 17 dapat disimpuikan bahwa retensi pegawai Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru mengalami penurunan. Pada tahun 2021 retensi pegawai 7,18%, lalu ditahun 2022 mengalami penurunan menjadi 3,89%. Penurunan pada tahun 2022 disebabkan oleh jumlah pegawai yang keluar lebih sedikit dari tahun sebelumnya, sehingga dalam perhitungan dengan memakai rumus retensi pegawai juga mengalami penurunan persentase.

Corresponding Author : Dony Martias

Vol. 2, No. 1 (Mar, 2024)
Page 92-105
DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.10849614

3) Pelatihan Karyawan

Tabel 18. Pelatihan Karyawan RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022

Tahun	2021	2022
Jumlah Seluruh Pegawai	418	463
Jumlah Pegawai Mengikuti Pelatihan	28	16
Turnover	6,70%	3,46%

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari tabel 18 dapat disimpuikan bahwa pelatihan karyawan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru mengalami penurunan. Pada tahun 2021 retensi pegawai 6,70%, lalu ditahun 2022 mengalami penurunan menjadi 3,46%. Penurunan pada tahun 2022 disebabkan oleh jumlah pegawai yang ikut pelatihan lebih sedikit dari tahun sebelumnya, sehingga dalam perhitungan dengan memakai rumus pelatihan pegawai juga mengalami penurunan persentase.

PEMBAHASAN

A. Perspektif Pelanggan

Untuk mengetahui bagaimana kepuasan pelanggan, maka dilakukan dengan penyebaran kuesioner pada 72 responden yang terdiri 42 pasien rawat inap dan 30 pasien rawat jalan.
Kuesioner tersebut menghasilkan jawaban cenderung sangat puas, dengan frekuensi tertinggi sebanyak 45 responden dengan presentase 63%, penilaian pada prespektif pelanggan ini memiliki kriteria sangat Baik. Sehingga untuk kedepannya Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru dapat meningkatkan pelayanan dan fasilitas yang baik bagi pelanggannya.

B. Perspektif Keuangan

1. NPM (Net Profit Margin)

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat tingkat NPM (*NetProfit Margin)* dari tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami peningkatan sebesar 0,10% (1,91%-1,81%). Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari NPM (*Net Profit Margin)* dapat dikatakan "baik", karena menurut penilaian kelayakan NPM (*Net Profit Margin)* dikatakan baik jika mengalami peningkatan, dikatakan cukup baik jika konstan dan dikatakan kurang baik jika mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat tingkat NPM (*NetProfit Margin)* dari tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami peningkatan sebesar 0,10% (1,91%-1,81%). Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari NPM (*Net Profit Margin)* dapat dikatakan "baik", karena menurut penilaian kelayakan NPM (*Net Profit Margin)* dikatakan baik jika mengalami peningkatan, dikatakan cukup baik jika konstan dan dikatakan kurang baik jika mengalami penurunan.

2. ROI (Return On Investment)

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat ROI (Return On Investment) dari tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 0,04% (2,95% - 2,91%). Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari ROI (Return On Investment) dapat dikatakan "kurang baik", karena menurut penilaian kelayakan ROI (Return On Investment) jika hasil perhitungannya dikatakan baik jika mengalami peningkatan, dikatakan cukup jika konstan, dan dikatakan kurang jika mengalami penurunan. Maka Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru perlu mengevaluasi dalam menciptakan laba dengan aset yang dimiliki sebagai pelayanan yang diberikan pada pasien.

3. RE (Rasio Efisiensi)

Berdasarkan data dan hasil perhitungan, dapat dilihat Rasio Efisiensi dari tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami penurunan kinerja, hal ini karena Rasio Efisiensi yang dihasilkan rumah sakit mengalami penurunan sebesar 8,72%, Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari Rasio Efisiensi dapat dikatakan "Baik", karena menurut penilaian kelayakan Rasio Efisiensi dikatakan baik jika perhitungan rasio efisiensi mengalami penurunan, dikatakan cukup jika konstan dan dikatakan kurang jika mengalami

Corresponding Author : Dony Martias

Vol. 2, No. 1 (Mar, 2024)
Page 92-105
DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.10849614
peningkatan hasil. Dari segi efisiensi dari masing-masing tahun berada pada kriteria cukup efisien dimana hasilnya berada pada kriteria sangat efisien, oleh karena hal itu maka dikatakan "cukup efisien" untuk tahun 2021 dan 2021 dimana hasil dari rasio efisiensi tahun 2021 yaitu 13,17% dan tahun 2022 yaitu 8,45%.

4. Tingkat Efektifitas

Rasio Efektivitas untuk mengukur terhadap target-target pendapatan. Pengukuran Rasio Efektivitas berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Sehingga ukuran aktivitas dapat dikatakan sebagai suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai.berdasarkan hasil perhitungan, dapat dilihat Rasio Efektivitas dari tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 8,85% (93,45%-84,62%). Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari Rasio Efektivitas dapat dikatakan "Kurang Baik", karena menurut penilaian kelayakan, Rasio Efektivitas dikatakan baik jika mengalami peningkatan, dikatakan cukup jika konstan dan dikatakan kurang jika mengalami penurunan. Dilihat dari segi Efektivitas untuk masing-masing tahun yaitu tahun 2021 dan 2021 berada pada kriteria kurang efektif, dimana hasil yang diperoleh untuk 2 tahun tersebut menunjukkan kurang dari 100%. Rasio efektivitas pada tahun 2021 yaitu 93,47% dan pada tahun 2022 yaitu 84,62%. Oleh karena hal itu maka rasio efektivitas dikatakan "kurang efektif" untuk tahun 2021 dan 2022, sehingga Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru perlu melakukan evaluasi dan meningkatkan pendapatan.

C. Perspektif Bisnis Internal

1. BOR (Bed Occupancy Rate)

Berdasarkan hasil perhitungan, menunjukkan kinerja perspektif bisnis internal dapat dikatakan "baik" jika dilihat dari indikator BOR dengan nilai rata-rata 40,73%, dimana nilai BOR kurang dari dalam rentang standar yang ditetapkan Depkes. Selain itu dari tahun 2021 ke tahun 2022 BOR mengalami peningkatan 17,74% (31,86%-49,60%), sehingga dapat dikatakan "baik" karena menurut penilaian kelayakan *Bed Occupancy Rate* (BOR) dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari rasio BOR jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

2. ALOS (Average Length of Stay)

Secara umum nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari. Dari hasil pencapaian nilai ALOS pada tahun 2021 yaitu 3 hari dan pada tahun 2022 yaitu 2 hari. Nilai ALOS tersebut masih di bawah standar yang ideal, sehingga kinerja perspektif bisnis internal dilihat dari ALOS dapat dikatakan "kurang baik". Selain itu, dilihat dari perkembanganya nilai ALOS mengalami penurunan hal ini bisa menjadi indikasi kurang baiknya mutu pelayanan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. Dilihat dari hasil penelitian mengacu pada kurangnya kondisi ruangan yang sesuai dengan kepuasan pelanggan.

3. *Bed Turn Over* (BTO)

Bed Turn Over (BTO) menunjukkan perbandingan jumlah pasien keluar dengan rata-rata tempat tidur yang siap pakai. Standar Depkes BTO adalah 40-50 kali. Dari hasil pencapaian nilai BTO pada tahun 2021 yaitu 42 kali dan pada tahun 2022 yaitu 61 kali. Nilai BTO tersebut sudah standar yang ideal, sehingga kinerja perspektif bisnis internal dilihat dari BTO dapat dikatakan "baik". Selain itu, dilihat dari perkembanganya nilai BTO mengalami peningkatan hal ini menunjukkan baiknya mutu pelayanan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru.

4. TOI *(Turn Over Internal)*

Turn Over Internal (TOI) adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari. Berdasarkan dari perhitungan, hasil TOI menunjukkan kinerja perspektif bisnis internal dapat dikatakan "Kurang Baik" jika dilihat dari indikator TOI dengan nilai rata-rata 7 hari, dimana nilai rasio TOI dinilai baik jika memenuhi standar Depkes, nilai TOI belum sesuai standar

Corresponding Author : Dony Martias

Vol. 2, No. 1 (Mar, 2024)
Page 92-105
DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.10849614

Depkes yaitu 1-3 hari. Nilai TOI pada tahun 2021 yaitu 8 hari dan untuk tahun 2022 yaitu 6 hari, hal ini menunjukkan nilai tidak konstan, ada perubahan dari tahun sebelumnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif bisnis internal dilihat dari TOI dapat dikatakan “kurang baik”dikarenakan hasil untuk kedua tahun tersebut belum sesuai standar yang ideal.

5. NDR *(Net Death Rate)*

Nilai NDR memberikan gambaran mutu pelayanan di rumah sakit, nilai NDR yang ideal seharusnya tidak melebihi dari 25 per 1000 penderita keluar. Berdasarkan perhitungan, menunjukkan kinerja perspektif bisnis internal dapat dikatakan “baik“ jika dilihat dari indikator NDR dengan nilai rata-rata 12,85%, dimana nilai rasio NDR dinilai baik jika memenuhi standar Depkes, nilai NDR sudah di bawah Standar Depkes yaitu < 25%. Pada tahun 2021 ke tahun 2021 mengalami penurunan dari 14,20% menjadi 11,50%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang ditunjukkan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru dalam hal perawatan insentif dan keamanan terhadap pasien memuaskan.

6. GDR (*Gross Death Rate)*

GDR menggambarkan tentang mutu pelayanan rumah sakit. Nilai GDR yang ideal seharusnya tidak melebihi dari 45 per 1000 penderita keluar kecuali jika terjadi kejadian khusus seperti wabah penyakit, bencana alam, perang dan lain-lain. Berdasarkan data yang disajikan di atas menunjukkan kinerja perspektif bisnis internal dapat dikatakan “Baik“ karena jika dilihat dari indikator GDR yang dihasilkan sesuai standar yang ditetapkan Depkes yaitu 14,20% pada tahun 2021 dan 11,50% pada tahun 2022, selain itu GDR juga mengalami Penurunan 2,70% sehingga dapat dikatakan kinerjanya cukup baik. Hal ini menunjukkan kemampuan rumah sakit dalam melakukan pelayanan dalam merawat pasien kurang dimana dari 1000 pasien yang dirawat ada lebih dari 45% meninggal sehingga Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru harus tetap menjaga nilai GDR sesuai dengan standar namun lebih baik apabila nilainya setiap tahun mengalami penurunan.

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Retensi Karyawan

Tingkat retensi karyawan ini dihitung menggunakan rumus yaitu jumlah karyawan keluar dibagi dengan jumlah karyawan dikali 100%. pada tahun 2021 jumlah karyawan tahun lalu yang keluar adalah 30 dan jumlah karyawan pada saat itu 418. Maka 30/418 x 100% = 7,18%. Sedangkan tahun 2022 jumlah karyawan yang keluar adalah 18 orang, dengan jumlah karyawan 463 maka, 18/463 X 100% = 3,89%. Sehingga dari hasil perhitungan tersebut retensi karyawan dinilai sangat baik. Karena mengalami penurunan prosentase. Hal tersebut harus dipertahankan dan ditingkatkan bagi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru untuk menjaga retensi karyawan, agar tidak banyak karyawan yang keluar dan selalu untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2. Tingkat Pelatihan Karyawan

Untuk tingkat pelatihan karyawan dihitung dengan rumus yaitu jumlah pasien yang dilatih atau di diklat dibagi dengan jumlah karyawan dan dikalikan 100%. Utnuk tahun 2021 jumlah karyawan yang dilatih adalah 28 dibagi jumlah karyawan 418 dikali 100% hasilnya adalah 6,70%. Sedangkan pada tahun 2022 jumlah karyawan yang di latih adalah 16 karyawan dengan jumlah karyawan 463 dikali 100%, hasil dari perhitungan tersebut adalah 3,46%. Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat pelatihan karyawan mengalami penurunan sehingga untuk tingkat pelatihan karyawan ini dinilai "kurang baik". Dengan hasil tersebut Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru harus mengevaluasi dan meningkatkan produktifitas karyawan dengan melatih dan selalu meng-*update* kemampuan karyawannya dengan diklat atau pelatihan.

3. Kepuasan Karyawan

Untuk kepuasan karyawan ini di nilai dengan penyebaran kuesioner dengan 44 responden dan hasilnya dihitung dan di nilai dengan tabel kecenderungan menghasilkan kriteria yang baik dari jawaban atas kuesioner dari karyawan pada kategori sangat puas 9%, puas 84%, dan untuk jawaban cukup puas sebesar 7%. Sedangan

Corresponding Author : Dony Martias

untuk kategori sangat tidak puas adala 0%. Sehingga dari data tersebut dapat disipulkan bahwa kepuasan karyawan atas perpektif karyawan termasuk BAIK. dengan adanya jawaban cukup puas yang mencapai 7% maka Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru perlu meningkatkan kualitas pelayanan, sarana dan fasilitas Rumah Sakit sehingga pelangganpun merasa pada kriteria puas.

KESIMPULAN

Berdasakan uraian dan tujuan penelitian Implementasi Balanced scorecard sebagai pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja dari perspektif pelanggan diukur dengan indikator kepuasan pelanggan di ukur pada tahun berjalan menunjukan tingkat kepuasan pelanggan pada kategori "Sangat Puas" dan di intrepetasikan dengan hasil sangat baik dengan hasil kecenderungan skor 63%.
2. Kinerja dari prespektif Keuangan dari empat indikator memiliki hasil yang "Cukup Baik". Kinerja keuangan diukur dengan 4 indikator yaitu NPM (Net Profit Margin), ROI (Return oN Investment), RE (Rasio Efisiensi) dan Rasio Efektifitas. Rasio NPM di katakan Baik karena mengalami peningkatan hasil yaitu sebesar 0,10%, kinerja ROI di katakan kurang Baik karena mengalami penurunan hasil yaitu sebesar 0,04%, kinerja Rasio Efisiensi di katakan Baik karena mengalami penurunan sebesar 8,72%, pada rasio Efektifitas di katakan kurang Baik karena mengalami penurunan sebesar 8,85%.
3. Kinerja dari perspektif Bisnis Internal secara keseluruhan dapat dikatakan memiliki hasil yang "kurang baik". Kinerja dari perspektif Bisnis Internal menggunakan indikator BOR (Bed Occupancy Rate), ALOS (Average Lenght Of Stay), Bed Turn Over (BTO), TOI (Turn OverInternal), NDR (Net Death Rate), GDR (Gross Death Rate). Pada BOR Menunjukan hasil yang Kurang Baik dengan rata-rata 40,73% standar idealnya adalah 60%-85%. Rasio ALOS dikatakan kurang baik dengan rata-rata 2 hari dengan standar idealnya 6-9 hari. Rasio BTO dikatakan baik dengan rata-rata 52 kali dengan standar idealnya 40-50 kali. Rasio TOI dikatakan kurang baik dengan rata-rata 7 hari dengan standar idealnya 1-3 hari. Rasio NDR menunjukan rata-rata 12,85% dinilai Baik pada setiap taunnya karena mengalami penurunan, dinilai baik karena standar idealnya <25‰ hari, dan GDR menunjukan penurunan sebesar 2,70% dinilai baik pada setiap tahunnya karena mengalami penurunan dan dinilai baik rata-ratanya karena <45%.
4. Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan dapat dikatakan memiliki hasil yang "baik". Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan tiga indikator yaitu retensi pelanggan, pelatihan karyawan, dan kepuasan karyawan. Dari indikator retensi karyawan dikatakan "baik" dikarenakan mengalami penurunan persentase dari tahun sebelumnya. Pelatihan karyawan dikatakan "kurang baik" dikarenakan mengalami penurunan persentase pelatihan ditahun berikutnya. Dari indikator kepuasan pelanggan dikatakan baik hal ini dikarenakan berdasarkan pengukuran tingkat kepuasan karyawan dengan kuesioner didapat skor 84% menunjukan hasil kecenderungan skor pada kategori Puas, dan dinilai BAIK.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (2017). *Pengembangan Instrumen Penelitian dan Penilaian Program.* Pustaka Pelajar.

Asmawi, A., Syafei, S., & Yamin, M. (2019, July). Pendidikan Berbasis Teknologi Informasi Dan Komunikasi. In *Prosiding Seminar Nasional Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*.

Bidayati, U. (2017). Tinjuan Konseptual Aplikasi Balanced Scorecard Pada Perusahaan UMKM. INOBIS: *Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia, 1(1), 44-49.*

Citradika, D. P., & Satrio, D. (2021). Implementasi *Balanced Scorecard* Di Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Batang. RISTEK: *Jurnal Riset, Inovasi dan Teknologi Kabupaten Batang, 6(1), 38-46.*

(Catur, Quratuláin, & Aisyah Dian, 2023)

Catur, S., Quratuláin, M., & Aisyah Dian, P. (2023). *Akuntansi Suatu Pengantar 2 - Berdasarkan PSAK Terbaru.* Jakarta: Salemba Empat.

Djo, N. H., & Dharmadiaksa, I. B. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja PT. Blue Bird Tbk. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, 26(3), 1912-1937.*

(Eugene F & Joel F, 2018)

Corresponding Author : Dony Martias

Vol. 2, No. 1 (Mar, 2024)
Page 92-105
DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.10849614

Eugene F, B., & Joel F, H. (2018). *Dasar-dasar Manajemen Keuangan.* Jakarta: Salemba Empat.

https://www.linovhr.com/pengukuran-kinerja/ (Diakses November 2023)

https://www.linovhr.com/pengukuran-kinerja /(Diakses November 2023)

https://www.jurnal.id/id/blog/balanced-scorecard/ (Diakses November 2023)

https://zahiraccounting.com/id/blog/apa-itu-balanced-scorecard/ (Diakses November 2023)

https://employers.glints.com/id-id/blog/10-indikator-penilaian-kinerja-pegawai/ (Diakses Februari 2024)

Irawan, R. (2021). *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*).*

Kurniawan, Y., Wisnujati, N. S., Nichen, N., & Hermawan, H. (2021). Peran Etos Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Lima Daun Ilmu (MADA)*, *1*(2), 89-98.

Marhawati, M. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar= The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance With Motivation as an Intervening Varible at Jala Ammari Hospital Makassar City* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).

Mesri Welhelmina Nisriani Manafe. (2022). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Teori dan Aplikasi*.

Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, *4*(10).

Nopriandi, N. (2023). PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. WILMAR CAHAYA INDONESIA. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen (JEM)*, *5*(4).

Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *9*(3), 1018-1028.

Rhuminda, I. (2017). Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara Medan.

Satyawati, E., & Prasetyanta, A. *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Pengukur Kinerja Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu.*

Suprapto, H. (2012*). Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing pada Perusahaan*. Yogyakarta: Bumi Aksara.

Suadnyana, I. K., & Supartha, I. W. G. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, *7*(4), 1-14.

Wijaya, E., & Sari, P. P. (2020). Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kebupaten Kepahiang. *Creative Research Management Journal*, *3*(1), 63-76.

Widiyanti, W. (2017). Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Depok. *Cakrawala: Jurnal Humaniora Bina Sarana Informatika*, *17*(2), 132-138.

ZAKI, A. (2022). *Analisis pengaruh kontrak psikologis, perceived organizational support dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai rsud prof. Dr. Margono soekarjo* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PURWOKERTO).

Corresponding Author : Dony Martias